

Führen in Veränderungsprozessen

Erfolgsfaktoren und Handlungsfelder von [Philip Parzer](#)



Finanzieller Einsparungsdruck, Fachkräftemangel und demographische Entwicklung, erhöhte Ansprüche an Service und Qualität öffentlicher Dienstleistungen etc., kurz: „Mehr und bessere Leistungen mit weniger Ressourcen erbringen“, sind zurzeit zentrale Themen von Verwaltungsreformen. Um mit den sich rasch ändernden Rahmenbedingungen öffentlicher Verwaltungen Schritt halten zu können, bedarf es einer stetigen Anpassung der eigenen Organisation. Die Arbeit an und mit Veränderungsprozessen wird so zu einem festen Aufgabengebiet von Führungskräften und MitarbeiterInnen. Wie diese Veränderungsprozesse aus Sicht der Führungskräfte¹ erfolgreich gestaltet und gesteuert werden können, widmet sich folgender Artikel.

Um Veränderungsprozesse einzuleiten und erfolgreich in die Umsetzung zu führen, bedarf es vielfältiger und passender Interventionsformen. Rein „technische“ Herangehensweisen an Veränderungsprojekte in Form einer detaillierten Analyse der Ausgangssituation, Festlegen der Veränderungsziele, Aufsetzen des Projektmanagements reichen meist nicht aus um breite Beteiligung für das Veränderungsvorhaben zu gewinnen und den Umsetzungserfolg zu sichern. Die Anerkennung, dass Veränderungsprozesse in den wenigsten Fällen linear verlaufen, oft nicht gezielt steuerbar sind, und viel wichtiger: mit organisatorischen Veränderungen auch eine Veränderung der Verhaltensweisen von Führungskräften und MitarbeiterInnen einhergehen muss, erfordert jedoch noch einiger Überzeugungs- als auch Erfahrungsarbeit.

Führungskräfte stellen in diesen Stadien der Veränderung und generellen Ungewissheit/Skepsis, welchen Ausgang das Veränderungsprojekt nehmen wird und welche Konsequenzen dies für die einzelnen MitarbeiterInnen hat, wichtige Orientierungsgrößen dar. Doch was konkret tun Führungskräfte öffentlicher Verwaltungen um Veränderungsprozesse erfolgreich einzuleiten und in die Umsetzung zu führen? Pauschale Antworten auf diese Fragen sind zwar nicht möglich, jedoch zeigen sich grundsätzliche Muster, die erfolgreiche Organisationen in deutlichen Ausprägungen zeigen. Erfolgreiche Veränderungsprozesse können dazu mithilfe folgender Formel beschrieben werden:

$$C = U \times V \times S$$

(C: erfolgreicher Change / U: Unzufriedenheit mit jetzigem Zustand / V: klare Vision – attraktives Zukunftsbild / S: Erste Schritte, Prozesse, Aktionen)

Wenn man als Führungskraft erfolgreich verändern will, so muss man eine Dringlichkeit durch Unzufriedenheit mit bestimmten Dingen erzeugen („U“), ein attraktives Zukunftsbild anbieten („V“) und schnell erste Umsetzungsschritte setzen („S“). Soll zum Beispiel eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit angestrebt werden, ohne als Führungskraft authentisch, klar und dauerhaft kommuniziert zu haben, welche Engpässe sich in der Servicequalität konkret zeigen („Unzufriedenheit“), welche Merkmale ein zeitgemäßes Bürgerservice erfüllen soll („Vision“) und welche ersten kleinen Schritte in diese Richtung gesetzt werden könnten („Quick Wins“),

„Eine starke Führungskoalition ist ein zentraler Grundbaustein für erfolgreiche Veränderungsprozesse.“

¹ Mit Führungskräften werden in diesem Artikel vor allem die Verwaltungsführung und das mittlere Management (Abteilungs- und Bereichsleitung) angesprochen.

so wird der tiefere Sinn eines Veränderungsvorhabens wohl nur schwer erkannt werden. Die Wirkung dieser Veränderungsformel steigt dabei potenziell mit der Anzahl der Führungskräfte, die das Veränderungsziel mittragen.

„Um Veränderungsprozesse einzuleiten und erfolgreich in die Umsetzung zu führen, bedarf es vielfältiger und aufeinander abgestimmter Interventionsformen.“

Neben dieser grundsätzlichen Betrachtung, zeigen sich in Wissenschaft und Praxis auch differenzierte Handlungsfelder von Führungskräften in Veränderungsprozessen. Im Rahmen einer Forschungsarbeit zu diesem Thema konnten insbesondere folgende Handlungsfelder „guter“ Führung in Veränderungsprozessen öffentlicher Verwaltungen herausgearbeitet werden (Auszug):²

- *Partizipative Projekt- und Verhandlungsstrukturen schaffen:* Je nach Veränderungsthema gilt es die richtigen Personen an einen Tisch zu bringen. Hierdurch kann das Lösungspotenzial der Betroffenen direkt genutzt werden – die Umsetzung wird dadurch auch tendenziell eher mitgetragen.
- *Kommunikation und Information forcieren:* „Führung ist Kommunikation“, nicht nur in Veränderungsprozessen, sondern im täglichen Geschäft. Die direkte Ansprache und Information der MitarbeiterInnen, echtes Interesse an deren Meinungen und Belangen sowie ein empathischer Umgang sind wichtige Grundvoraussetzungen.
- *Eigenverantwortung stärken:* Delegation und Stärkung der Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen ist ein zentraler Punkt in der Überwindung bürokratischer Verwaltungskulturen. Letztverantwortung muss durch verstärkte Eigenverantwortung

ersetzt werden. Wichtige und gängige Instrumente zur Stärkung der Eigenverantwortung von MitarbeiterInnen sind Einführung von Produktverantwortlichen, Produkt- und Globalbudgets, Qualitätsbeauftragte etc. sowie eine Führungshaltung, die auf einem verantwortungsvollen und lösungskompetenten Menschenbild aufbaut.

- *Vorbildfunktion einnehmen:* „To walk the talk“ als Grundprinzip – Veränderungen einzufordern bedeutet auch das Verhalten der Führungskraft darauf auszurichten und anzupassen.

Als weitere wichtige Handlungsfelder können genannt werden: strategisch denken und zielorientiert handeln, Kulturmuster hinterfragen, Reflexionskompetenz stärken, dem Veränderungsprozess Zeit geben.

Spiegelt man diese Ergebnisse auf unsere Beratungspraxis zurück, so zeigt sich, dass vor allem in jenen Verwaltungen, die schon viele Veränderungsprozesse erfolgreich durchlaufen haben, oben beschriebene Handlungsfelder von Führungskräften deutlich sichtbar wurden. Für Verwaltungen, die wenige bis gar keine Erfahrung mit Veränderungsprozessen haben bzw. über sehr regelorientierte Verwaltungskulturen verfügen, bedarf es wiederum anderer Führungs- und Veränderungsstrategien. Grundsätzlich gilt es dabei als Führungskraft die richtige Balance zwischen der Entwicklungsfähigkeit („Reife“) der eigenen Verwaltung, den Veränderungszielen und unterstützenden Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumenten zu finden. Erfahrene Change ExpertInnen können dabei helfen, den für die eigene Organisation optimalen Projektansatz und Methodenmix zu entwickeln. <

[Kommentar senden](#)

2 vgl. Parzer, Philip: Public Change Leadership: Welche Führungsfähigkeiten liegen erfolgreichen Veränderungsprozessen in öffentlichen Verwaltungen zu Grunde? Masterarbeit. Wien 2012. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden Führungskräfte sowie interne und externe Personal- und OrganisationsentwicklerInnen aus fünf erfolgreichen Reformstädten Österreichs (unterschiedlicher Größenordnung) zu Ihren Erfahrungen befragt.